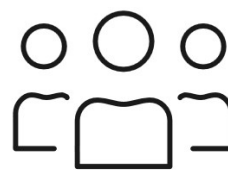


## MODEL PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO REALIZUJĄCEGO USŁUGI W OBSZARZE OPIEKI PRZEDSZKOLNEJ



### GRUPA DOCELOWA



### „OPIEKA NAD DZIEĆMI+”



Grupa docelowa: dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi<sup>1</sup> w wieku przedszkolnym i ich rodzice.



Cel modelu: poprawa komfortu życia i funkcjonowania w społeczeństwie dzieci w wieku przedszkolnym ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz ich opiekunów.



Realizatorzy modelu: przedsiębiorstwa społeczne, które realizują działania w obszarze opieki i edukacji przedszkolnej, bądź planują realizację usług w tym obszarze (i innych społecznych i/lub rozwoju lokalnego związanych z grupą docelową).

<sup>1</sup> Za Zespołem Ekspertów ds. Specjalnych Potrzeb Edukacyjnych, powołanym przez Ministra Edukacji Narodowej, dzieci i młodzież ze specjalnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi to te, u których stwierdza się:

- spektrum objawów utrudniających lub uniemożliwiających funkcjonowanie: ruchowe, sensoryczne, poznawcze, w zakresie komunikacji, emocjonalno-społeczne i/lub psychiczne, wpływających na jakość życia i pełnienie ról społecznych teraz i/lub w przyszłości, lub
- zagrożenie niepełnosprawnością, wszelkie dysfunkcje, dysharmonie lub niesprawności mogące mieć negatywny wpływ na dalszy rozwój.

### Liczebność odbiorców w skali kraju:

- wiązka usług odpowiada na sytuację znacznej ilościowo (w strukturze populacji) grupy dzieci z tzw. specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (w tym z niepełnosprawnościami) w wieku przedszkolnym. Jednoznaczne określenie liczby uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w Polsce okazuje się utrudnione z uwagi na zróżnicowanie interpretacji osób należących do grupy docelowej,
- można sygnałnie wskazać, zgodnie z danymi w Systemie Informacji Oświatowej, że w roku szkolnym 2018/2019 było 205,7 tys. uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (prawie 15% zbiorowości, przy blisko 1,4 mln. ogółem) (w tym 35,7 tys. w przedszkolach / punktach przedszkolnych), wśród których największy odsetek stanowili uczniowie:
  - z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim (45,5 tys., w tym 2,4 tys. w przedszkolach / punktach przedszkolnych),
  - ze spektrum autyzmu, w tym z zespołem Aspergera (40,8 tys., w tym 14,0 tys. w przedszkolach / punktach przedszkolnych),
  - niepełnosprawnościami sprzężonymi (36,6 tys., w tym 6,2 tys. w przedszkolach / punktach przedszkolnych),
  - niepełnosprawnością ruchową, w tym z afazją (25,0 tys., w tym 8,9 tys. w przedszkolach / punktach przedszkolnych) oraz
  - z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym (21,2 tys., w tym 1,4 tys. w przedszkolach / punktach przedszkolnych),
- uwzględnić potrzeba szeroki zakres dzieci / uczniów z trudnościami rozwojowymi lub w

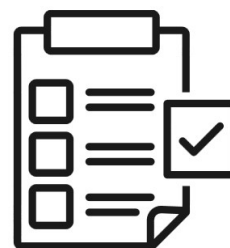
uczeniu się potrzebujących dostosowania wymagań edukacyjnych do indywidualnych cech rozwoju i możliwości uczenia się.

### Podstawowe deficyty i potrzeby odbiorców:

- określenie „specjalne potrzeby edukacyjne”, mimo trudności interpretacyjnych wskazanego pojęcia, pozwala na podkreślenie specjalnego charakteru potrzeb uczniów, napotykających w procesie edukacji na znacznie większe trudności niż inni uczniowie i wymagających specjalnej pomocy edukacyjnej przez zastosowanie innych niż zwykle bądź dostosowanych do ich potrzeb i możliwości środków, metod i form kształcenia<sup>2</sup>,
- warto podkreślić jest stosowanie w przepisach prawa takich pojęć jak „indywidualne potrzeby edukacyjne” czy „indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne”, stosowanych w kontekście kształcenia specjalnego<sup>3</sup>,
- sytuacja dzieci jest złożona, dotyczy m.in. kwestii medycznych, psychologicznych, rodzinnych, socjalnych, stąd potrzebują wsparcia o wielospecjalistycznym charakterze (którego elementem będą wysokiej jakości usługi edukacyjne),
- dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi mają trudniejszą sytuację edukacyjną, w większym stopniu podlegają ryzyku niekorzystnych doświadczeń i narażeniu na wykluczenie oraz w mniejszym stopniu korzystające z oferty dotyczącej pomocy lub wsparcia,
- rodzice mogą nie dysponować wiedzą w zakresie potrzeb i możliwości diagnozowania rozwoju dziecka, zakładać spowolniony rozwój dziecka jako zjawisko naturalne, przez co może występować opóźnianie procesu diagnozowania,
- aktywności podejmowane w wieku przedszkolnym mają dużą rolę w korekcji zaburzonych funkcji i kompensacji deficytów, zahamowaniu

rozwoju zaburzeń o postępującym przebiegu, a czasami nawet całkowitego zatrzymania niekorzystnych zmian. Można stwierdzić, że małe dzieci wykazują większą podatność na postępowanie rewalidacyjne i w efekcie szybsze postępy usprawniania, jednocześnie występuje ryzyko narastania wielu niekorygowanych zaburzeń wraz z wiekiem, co skutkować może utrudnieniem terapii oraz edukacji dzieci starszych,

- niemożność zapewnienia opieki może powodować rezygnację, głównie kobiet z pracy zawodowej, bądź przejęcie tego obowiązku przez innych członków rodziny, np. dziadków<sup>4</sup>.



### STRUKTURA WIĄZKI USŁUG

Model uwzględnia skorzystanie ze zróżnicowanych (pod względem zakresu) form rozwijania działalności przedszkoli / punktów przedszkolnych w obszarze pomocy psychologiczno-pedagogicznej / kształcenia specjalnego<sup>5</sup>, w tym poprzez wsparcie dla rodziców (prawnych opiekunów) w pracy z dzieckiem oraz działania integrujące dzieci z rówieśnikami / rodziców ze społeczeństwem. W szczególności, zakres usług może obejmować aktywności stanowiące sekwencję działań, spójnych i uzupełniających się m.in: diagnozowanie stanu dzieci, spersonalizowane zajęcia dla dzieci, transport dzieci.

<sup>2</sup> A. Olechowska, „Specjalne potrzeby edukacyjne”, PWN, 2016.

<sup>3</sup> Art. 127 ust. 11 ustawy Prawo oświatowe.

<sup>4</sup> Główny Urząd Statystyczny, „Praca a obowiązki rodzinne w 2018 r.”, Warszawa 2019.

<sup>5</sup> W opisie nie zawarto, z racji specyfiki, kwestii z zakresu wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka jednakże może ono stanowić element modelu.

### Przykładowe usługi:

Przykładowe usługi zidentyfikowane w procesie design thinking:

- opieka i edukacja przedszkolna dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (w tym rewalidacja, wczesne wspomaganie),
- dodatkowe zajęcia / warsztaty dla dzieci usprawniające ich rozwój zgodnie z zapotrzebowaniem, w tym usługi rehabilitacyjne,
- zajęcia / warsztaty dla rodziców – spotkania ze specjalistami, m.in. wspierające w diagnostyce i/lub rehabilitacji dziecka,
- usługi animacyjne i integracyjne (w tym np.: wydarzenia okolicznościowe m.in. urodziny dla dzieci, półkolonie).

Wykaz nie ma charakteru zamkniętego. Aby powstała pełnoprawna wiązka muszą zostać wybrane i realizowane minimum trzy usługi.

### Wybrane przesłanki wyboru usług:

- wybór zakresu realizacji wiązki usług zależy od szeregu czynników: specyfiki grupy docelowej, w tym hierarchii ograniczeń, zapotrzebowania na poszczególne usługi, możliwości korzystania z rozwiązań w lokalnym systemie wsparcia (z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania branży) oraz z potencjałów (często nieujawnionych, a nawet nieświadomych) w lokalnym środowisku i w samym podmiocie (co przekłada się na warunki dostępności zasobów i kadry),
- zróżnicowanie charakteru deficytów sprawia, że każda osoba może wymagać innego rodzaju uwagi, zakresu pracy z nią, potrzebować odmiennych działań (dostosowania wsparcia, m.in. potrzebnej opieki i dodatkowych usług), w tym mogą występować różne potrzeby specjalistyczne, związane np. z rehabilitacją, co jednakże sprawia, że utrudnione może być zapewnienie opieki we wszystkich sytuacjach, zwłaszcza o większym stopniu złożoności.



## SYSTEMOWE ASPEKTY WIĄZKI USŁUG

### Struktura systemu wsparcia w opiece:

- zapewnienie specyficznych, dostosowanych warunków opieki, edukacji oraz realizacji świadczeń rehabilitacyjnych dla dzieci przedszkolnych ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi okazuje się złożone i stanowi wyzwanie pod względem zarówno funkcjonowania systemu, jak i działań rodziców,
- system oświaty zapewnia między innymi<sup>6</sup>:
  - dostosowanie treści, metod i organizacji nauczania do możliwości psychofizycznych uczniów, a także możliwość korzystania z pomocy psychologiczno-pedagogicznej i specjalnych form pracy dydaktycznej,
  - możliwość pobierania nauki we wszystkich typach szkół przez dzieci i młodzież niepełnosprawną, niedostosowaną społecznie i zagrożoną niedostosowaniem społecznym, zgodnie z indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi oraz predyspozycjami,
  - opiekę nad uczniami niepełnosprawnymi przez umożliwianie realizowania zindywidualizowanego procesu kształcenia, form i programów nauczania oraz zajęć rewalidacyjnych,

Jednym z kluczowych zadań przedszkola jest zapewnienie wspomaganie dzieci w rozwoju oraz dostosowania procesu wychowania, kształcenia i opieki do ich potrzeb rozwojowych. Mając powyższe na względzie, w modelu zwrócono szczególną uwagę na zagadnienie

<sup>6</sup> Za art. 1 pkt 5–7 ustawy Prawo oświatowe.

udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz kształcenia specjalnego (zostały uwzględnione wyróżnione obszary aktywności),

- pomoc psychologiczno-pedagogiczna ma polegać na rozpoznawaniu i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz rozpoznawaniu indywidualnych możliwości psychofizycznych dziecka, a także czynników środowiskowych wpływających na jego funkcjonowanie w przedszkolu, w celu wspierania potencjału rozwojowego dziecka i stwarzania warunków do jego aktywnego i pełnego uczestnictwa w życiu przedszkola oraz w środowisku społecznym<sup>7</sup>. Założeniem wspomnianej pomocy<sup>8</sup> jest wspieranie rodziców i nauczycieli w rozwiązywaniu problemów wychowawczych i dydaktycznych oraz rozwijaniu ich umiejętności wychowawczych w celu zwiększenia efektywności pomocy udzielanej uczniom,
- do korzystania z pomocy psychologiczno-pedagogicznej udzielanej przez przedszkole mają prawo wszystkie dzieci wymagające wsparcia ze względu na rozpoznane indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne, a także ich rodzice oraz nauczyciele<sup>9</sup>,
- potrzeby objęcia ucznia pomocą psychologiczno-pedagogiczną w przedszkolu wynikają w szczególności<sup>10</sup>:
  - 1) z niepełnosprawności;

- 2) z niedostosowania społecznego;
- 3) z zagrożenia niedostosowaniem społecznym;
- 4) z zaburzeń zachowania lub emocji;
- 5) ze szczególnych uzdolnień;
- 6) ze specyficznych trudności w uczeniu się;
- 7) z deficytów kompetencji i zaburzeń sprawności językowych;
- 8) z choroby przewlekłej;
- 9) z sytuacji kryzysowych lub traumatycznych;
- 10) z niepowodzeń edukacyjnych;
- 11) z zaniedbań środowiskowych związanych z sytuacją bytową ucznia i jego rodziny, sposobem spędzania czasu wolnego i kontaktami środowiskowymi;
- 12) z trudności adaptacyjnych związanych z różnicami kulturowymi lub ze zmianą środowiska edukacyjnego, w tym związanych z wcześniejszym kształceniem za granicą,

- dla uczniów mogących uczęszczać do przedszkola, ale ze względu na trudności w funkcjonowaniu wynikające w szczególności ze stanu zdrowia nie mogą realizować wszystkich zajęć wychowania przedszkolnego lub zajęć edukacyjnych wspólnie z oddziałem przedszkolnym i wymagają dostosowania organizacji i procesu nauczania do ich specjalnych potrzeb edukacyjnych, są organizowane zindywidualizowana ścieżka realizacji obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego<sup>11</sup> oraz zindywidualizowana ścieżka kształcenia, zwane dalej „zindywidualizowaną ścieżką”<sup>12</sup>,
- uczeń objęty zindywidualizowaną ścieżką realizuje w danym przedszkolu program wychowania przedszkolnego lub programy nauczania, z dostosowaniem metod i form ich realizacji do jego indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycz-

<sup>7</sup> Zgodnie z § 2 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

<sup>8</sup> Za § 2 ust. 3 wspomnianego Rozporządzenia.

<sup>9</sup> Jak wskazuje § 2 ust. 3 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

<sup>10</sup> Jak wskazuje § 2 ust. 2 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

<sup>11</sup> Zob. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie indywidualnego obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego dzieci i indywidualnego nauczania dzieci i młodzieży.

<sup>12</sup> § 12 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

nych, w szczególności potrzeb wynikających ze stanu zdrowia<sup>13</sup>,

- objęcie ucznia wsparciem w formie zindywidualizowanej ścieżki realizacji obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego oraz zindywidualizowanej ścieżki kształcenia wymaga opinii publicznej poradni psychologiczno-pedagogicznej, z której będzie wynikała potrzeba objęcia ucznia pomocą w tej formie<sup>14</sup>,
- kształceniem specjalnym obejmuje się dzieci i młodzież niepełnosprawne (niesłyszące, słabosłyszące, niewidome, słabowidzące, z niepełnosprawnością ruchową, w tym z afazją, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim, umiarkowanym lub znacznym, z autyzmem, w tym z zespołem Aspergera, i z niepełnosprawnościami sprzężonymi), niedostosowane społecznie i zagrożone niedostosowaniem społecznym, wymagające stosowania specjalnej organizacji nauki i metod pracy<sup>15</sup>,
- orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego wydają zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych, w tym w poradniach specjalistycznych. Orzeczenie to określa zalecane formy kształcenia specjalnego, z uwzględnieniem rodzaju niepełnosprawności, w tym stopnia niepełnosprawności intelektualnej (art. 127 ust. 10 ustawy Prawo oświatowe),
- system świadczenia usług (zarówno w zakresie dostępności diagnostyki, jak i prowadzenia rehabilitacji) potrzebuje wzmocnienia potencjału,

<sup>13</sup> § 12 ust. 7 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

<sup>14</sup> § 12 ust. 3 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach. Zob. też Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych.

<sup>15</sup> Art. 127 ust. 1 ustawy Prawo oświatowe.

jednocześnie potrzebne są działania często o profesjonalnym i kosztownym charakterze (m.in.: w zakresie kosztów diagnozowania oraz rehabilitacji),

- znaczenie ma wydolny (sprawny) systemu diagnozowania specjalnych potrzeb edukacyjnych (w sytuacji gdy przedszkola zwykle nie prowadzą diagnostyki w tym względzie, jednak mogą zwiększać świadomość rodziców odnośnie potrzeby działań w tym zakresie), aby jak najszybciej podjąć działania w obszarze pomocy psychologiczno-pedagogicznej / kształcenia specjalnego, pozwalające na minimalizowanie deficytów,
- relatywnie mała liczba placówek, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, zapewnia dopasowaną ofertę do potrzeb rodziców, jak i dzieci, obejmującą zwykle specjalistyczny charakter, m.in. z zakresu rehabilitacji, fizjoterapii, integracji sensorycznej, neurologopedii czy orientacji przestrzennej.

### **Rola podmiotów ekonomii społecznej w opiece przedszkolnej:**

- podmioty ekonomii społecznej (w tym przedsiębiorstwa społeczne) mają szczególnie duży potencjał działania w obszarze szeroko rozumianych usług społecznych, skierowanych na zapewnienie dobrostanu człowieka, przy uwzględnieniu (w związku z realizacją usług) lokalnego kapitału ludzkiego i społecznego. Można przyjąć, że będą one z powodzeniem mogły sprostać wyzwaniom, jakie niosą „specjalne potrzeby edukacyjne”, a dotyczącym konieczności przeobrażenia organizacji nauczania i modyfikacji procesu edukacyjnego ze względu na indywidualne i zróżnicowane, specjalne potrzeby,
- funkcjonują punkty przedszkolne lub przedszkola, prowadzone przez podmioty ekonomii społecznej (w tym przedsiębiorstwa społeczne): spośród 15,1 tys. przedszkoli, punktów przedszkolnych i zespołów wychowania przedszkolnego 1,1 tys. prowadzą fundacje i stowa-

rzyszenia, 29 spółdzielnie socjalne (zgodnie z bazą [rspo.men.gov.pl](http://rspo.men.gov.pl)). Jednocześnie:

- w całości placówek było 1 tys. z oddziałami integracyjnymi (6,6%), zaś wśród prowadzonych przez fundacje i stowarzyszenia – 68 (6,0%),
  - z kolei, status placówki specjalnej miało 339 placówek (2,2% ogółu), w tym 73 prowadzone przez fundacje i stowarzyszenia,
- potencjał wskazanych podmiotów można i warto rozwijać – w analizach interesariuszy dostrzega się szczególną rolę działalności podmiotów spoza sektora publicznego (również przedsiębiorstw społecznych), które mogą elastycznie reagować na występujące problemy i wyzwania (jako dopełnienie i uzupełnienie, w tym rozszerzenie oferty udostępnianej w systemie wsparcia),
- wartością przedsięwzięcia społecznego jest jego autentyczność, pomocny w zmotywowaniu i zaangażowaniu stron do działania oraz przekładający się na rozpoznawalność i wiarygodność u odbiorców, wynikający m.in. z osobistych doświadczeń i przemyśleń pomysłodawców, w tym na temat dotychczasowych trudności, niepowodzeń, potrzeb do zaspokojenia, a także z „zakorzenienia się” w lokalnym środowisku (wśród grup osób zainteresowanych), umożliwiające czerpanie wiedzy na temat specyfiki osób potrzebujących, wymianę doświadczeń, rekomendacji, włączanie się w lokalne aktywności integracyjne (naturalnymi uczestnikami mogą być osoby funkcjonujące już społecznie, również nieformalnie).



## PLANOWANIE REALIZACJI WIĄZKI USŁUG

### Metodyczne podstawy diagnozy potrzeb:

- istotnym elementem planowania działalności przedsiębiorstwa społecznego, dostarczającym przesłanki świadczenia usług, jest identyfikacja warunków i potencjałów lokalnych, obejmująca w szczególności:
  - analizę (diagnozę) problemów i zapotrzebowania na usługi (prowadzoną z potencjalnymi odbiorcami celem sprawdzenia m.in.: czego brakuje / co jest już realizowane, ale nie w pełni spełnia oczekiwania),
  - rozpoznanie możliwości zaspokajania usług (jakie środowisko lokalne dostrzega potencjały, jakie widzi możliwości zaangażowania potencjału dla osiągnięcia korzyści) i podmiotów (z uwzględnieniem działań instytucji, podmiotów prywatnych oraz rolę instytucji), a także
  - rozpatrzenie możliwości finansowania lub wsparcia finansowego / niefinansowego (z założeniem opłat odbiorców, wsparcia z budżetu samorządowego, od darczyńców / sponsorów itd.),
- w określeniu potrzeb, szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem wsparcia, potrzeba podejścia poznawczego (opartego na faktach), zapewniającego:
  - zrozumienie funkcjonowania systemu wsparcia, w tym czynników kształtujących jego funkcjonowanie,
  - informacje o zjawiskach problemowych (poprzez monitoring i ewaluację, z uwzględnieniem m.in. benchmarkingu, analizy korzyści i kosztów),

- planowanie działalności potrzebuje współtworzenia (udziału szerokiej grupy osób i podmiotów zainteresowanych korzystaniem z usług), oparte na dialogu społecznym w środowisku lokalnym wokół tematyki problemowej, co pozwala rozważyć odpowiednie dane i informacje dotyczące planowanych czynności ze względu wartość dodaną (korzyść) postrzeganą przez odbiorców.

### Metodyczne podstawy opisu pomysłu:

- w opracowywaniu informacji potrzeba odpowiednich metodyk / technik, przy czym podmioty pozyskujące wsparcie dotacyjne opracowują przede wszystkim zagadnienia w ramach biznesplanu, których podstawą w warstwie metodycznej jest m.in. analiza potencjału, klientów, konkurencji, marketingowa, otoczenia bliższego i dalszego (SWOT). Wnioskowanie dotyczy też np.: opłacalności, zakładającej przynajmniej pokrywanie kosztów przychodami,
- możliwy jest dobór różnych metod / technik na potrzeby analizy, szczególnie stosowane są podejścia zakładające analizę modelu biznesowego (a także narzędzia w postaci schematów, zestawów kart itp.). Rozważyć przy tym warto techniki heurystyczne (jakościowe, oparte na intuicji), w tym analizę scenariuszy, jako sposób dostarczenia realistycznego, spójnego wykazu opcji, z uwzględnieniem cech środowiska lokalnego, przepływów zasobów (w tym wiedzy) między stronami ze względu na charakter interakcji i powiązań między nimi,
- kreowanie pomysłu biznesowego i opracowywanie planu działalności (istotne w kształtowaniu przedsiębiorstwa społecznego), z uwzględnieniem m.in. niezbędnych zasobów, źródeł finansowania, ryzyk związanych z działalnością, prowadzące do odpowiedzi na temat efektywności społecznej i ekonomicznej przedsięwzięcia, może odbywać się z wykorzystaniem formularza biznesplanu dla określenia wiarygodności pomysłu, sprawdzenia staranności zaplanowania działań, przy czym sprawnemu przedstawieniu zamierzeń pomysłodawcy

sprzyja w miarę krótkie, zwięzłe i rzeczowe wskazanie informacji (np.: w punktach),

- niektóre metodyki / techniki mogą być jedynie w części przystosowane do specyfiki przedsiębiorstw społecznych, z uproszczoną procedurą / narzędziami, nazbyt ogólnym podejściem lub skupieniem się na pojedynczych zagadnieniach, trudnym językiem i wymogiem znacznej wiedzy o gospodarce, bez uwzględnienia specyfiki kraju lub branży. Stąd potrzeba w trakcie doradztwa dla pomysłodawców uzupełnień / dostosowań metodyk / technik dla uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstw społecznych i planowanych usług.

### Założenia analizy kierunków rozwoju usług:

- opracowywanie nowych usług może zwykle odbywać się w obliczu pogorszenia sprawności funkcjonowania systemu wsparcia lub identyfikowania nowych wyzwań w dużym zakresie przypadków przez podmioty / osoby, których potrzeby nie są wystarczająco spełniane, zakładające możliwości oddziaływania na system wsparcia (aktywnego budowania obrazu przyszłości),
- usługi w wielu sytuacjach można postrzegać jako powiązane, w powiązaniu z innymi, jako elementy mniej lub bardziej spójnego systemu usług, choć często z różnych obszarów (dziedzin). Wiązanie usług w wiązki przez przedsiębiorstwa społeczne, uzupełniające (dopełniające) ich ofertę, może stanowić naturalny kierunek (sposób) postępowania z uwagi na posiadane mocne strony i wykorzystywane szanse,
- na potrzeby analizy zakresu możliwych do realizacji usług potrzeba określenia sekwencji (zestawu) działań, stanowiącej proces postępowania, w związku ich świadczeniem, uwzględniając zarówno ogólną (złożoną) postać docelowej usługi, jak i jej elementy (częstkowe, składowe usługi składające się na ogólną postać),
- na tej podstawie możliwe jest sprecyzowanie zakresu proponowanej oferty, z uwzględnie-

niem umiejscowienia przedsiębiorstwa społecznego w realizacji usługi (samodzielnie lub poprzez podwykonawstwo, zakupy dóbr i usług składowych itd.), w tym z rozważeniem zorganizowania („ukierunkowania”) usług, które są już realizowane na danym terenie (łączenia usług w ofercie różnych przedsiębiorstw społecznych, ale też i innych podmiotów), jednak oferowane łącznie mogą stanowić korzyść (wartość) dla odbiorcy.

### Aspekty wprowadzania wiązki usług:

- zgodnie z art. 10 ustawy Prawo oświatowe, organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność, w tym za zapewnienie warunków działania (m.in. bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki), zapewnienie warunków umożliwiających stosowanie specjalnej organizacji nauki i metod pracy dla dzieci i młodzieży objętych kształceniem specjalnym,
- dyrektor przedszkola organizuje wspomaganie przedszkola w zakresie realizacji zadań z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej polegające na zaplanowaniu i przeprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości udzielanej pomocy psychologiczno-pedagogicznej (§ 6 ust. 6 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach),
- w przypadku ucznia posiadającego orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego planowanie i koordynowanie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolu, w tym ustalenie dla ucznia form udzielania tej pomocy jest zadaniem zespołu, o którym mowa w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym przepi-

sach (wydanym na podstawie art. 127 ust. 19 pkt 2 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe),

- w przypadku ucznia objętego kształceniem specjalnym (posiadającego orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego) dostosowuje się program wychowania przedszkolnego lub programy nauczania na podstawie opracowanego dla ucznia indywidualnego programu edukacyjno-terapeutycznego uwzględniającego zalecenia zawarte w orzeczeniu o potrzebie kształcenia specjalnego<sup>16</sup>,
- przedszkole dzieciom posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego ma zapewnić<sup>17</sup>:
  - 1) realizację zaleceń zawartych w orzeczeniu o potrzebie kształcenia specjalnego,
  - 2) warunki do nauki, sprzęt specjalistyczny i środki dydaktyczne,
  - 3) zajęcia specjalistyczne z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej,
  - 4) inne zajęcia odpowiednie ze względu na indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne uczniów, w szczególności zajęcia rewalidacyjne,
  - 5) integrację uczniów ze środowiskiem rówieśniczym, w tym z uczniami pełnosprawnymi,
  - 6) przygotowanie uczniów do samodzielności w życiu dorosłym,
- zróżnicowanie zakresu usług, względem dotychczasowej działalności oraz z uwagi na różne cechy popytu i potencjału lokalnego, przekłada się na dostosowanie sposobu organizacji. Stąd wprowadzanie rozwiązań wpływa na dotychczas prowadzone działania (procesy) i

<sup>16</sup> Art. 127 ust. 1 pkt. 3 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe.

<sup>17</sup> § 5 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym.



- angażowane zasoby, potrzebuje przy tym uwzględnienia kultury organizacyjnej,
- oprócz kwestii dotyczących specjalnego kształcenia, przedszkole powinno zapewnić podstawowe potrzeby dzieci w zakresie wsparcia wielokierunkowej aktywności dziecka poprzez organizację warunków sprzyjających nabywaniu doświadczeń w wymiarze fizycznym, emocjonalnym, społecznym, tworzenia możliwości rozwoju, zabawy i odpoczynku, budowaniu poczucia bezpieczeństwa, wsparcia samodzielnego poznawania świata przy dostosowaniu form kształcenia do umiejętności percepcyjnych dziecka,
  - zalecane jest podejmowanie modeli wiązek usług przez już funkcjonujące przedsiębiorstwa społeczne, często realizujące pojedyncze usługi w docelowych obszarach (np. opieki / edukacji przedszkolnej), które rozważają na bazie posiadanego potencjału, aby rozszerzyć skalę / zakres świadczenia usług, w tym dołączać usługi komplementarne. Takie założenie dotyczące warunku realizacji działań pozwoli na przeciwdziałanie / ograniczenie występowania części ryzyk spotykanych w aktywności podejmowanej „od podstaw”,
  - dodatkowe działania potrzeba podejmować rozpoczynając od małej skali, z najbardziej potrzebną kadrą (z uzupełniającymi się kompetencjami), z podstawowymi rodzajami usług, natomiast stopniowo – uzupełniać / poszerzać infrastrukturę i działania (również o unikatowym charakterze),
  - sprzyja podejmowaniu działalności względnie stabilne środowisko funkcjonowania, dobra sprawność systemu, ogólnie akceptowany sposób myślenia (wola porozumienia), wsparcie poprzez polityczne, regulacyjne i organizacyjne struktury systemu. Jednocześnie, wobec niepewności powodzenia, potrzeba niekiedy pilotażowo zweryfikować założenia, aby nie narażać na ryzyko całego systemu (np. poprzez znaczne inwestycje), ale pozyskać informacje o wykonalności / realności założeń,
- sposoby realizacji usług zależą od przesłanek (uwarunkowań) prawnych i politycznych (krajowych, regionalnych i lokalnych), wypracowanych (i stosowanych) schematach współpracy ze stronami, w tym uwarunkowań ich finansowania, wobec stanu (możliwości) publicznego i prywatnego systemu wsparcia,
  - analiza przepisów prawa (szczególnie Prawa Oświatowego) wraz z planami nowelizacji oraz aktów wykonawczych, a także znajomość aktualnego systemu finansowania poszczególnych świadczeń, pozwala wskazać elementy, które mogą stanowić podstawę działalności, a także mogłyby zapewnić pozyskanie zasobów (finansowych i niefinansowych),
  - trudnościami (określanego mianem ryzyka) obarczone jest odkrywanie nowych sposobów świadczenia usług, opartych na unikatowych („jedynych w swoim rodzaju”) rozwiązaniach, stąd potrzebne jest poszukiwanie sprawdzonych rozwiązań z innych środowisk lokalnych lub obszarów tematycznych (jako dobrych praktyk), możliwych do względnie sprawnej adaptacji i realizacji (pod względem prawnym, rynkowym, organizacyjnym, finansowym itd.), a przy tym – zależnie od potrzeb i możliwości – ostrożne inicjowanie, w małej skali, w formie swoistego pilotażu (celem sprawdzenia poprawności, zasadności założeń, w tym reakcji potencjalnych odbiorców), ze sukcesywnym stopniowaniem zakresu usług (rozpoczynając od wersji podstawowej, minimum), w oparciu o najbardziej podstawowe konieczne środki (zasoby).

### **Rynek usług ze względu na lokalizację (obszar miejski / wiejski):**

- dostępność usług w obszarze opieki i edukacji dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi jest jednym z większych problemów zwłaszcza na terenach wiejskich, przy czym dla wskazania czy pakiety usług miałyby szanse powodzenia (sprawdziłyby się) na takich obszarach potrzeba rozważyć skalę popytu i

przesłanki niemożności korzystania z usług (zwłaszcza o komercyjnym charakterze),

- usługom w obszarach miejskich z racji dużej liczebności grup docelowych może towarzyszyć zwiększone zapotrzebowanie, do tego niektóre samorzady mogą poszerzać katalog usług społecznych świadczonych mieszkańcom,
- rzeczywisty rozmiar popytu może być większy niż wstępnie identyfikowany przez instytucje publiczne wobec niedostrzegania w systemie pomocy społecznej części dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, a także m.in. w sytuacji gdy część potrzeb jest zapewnianych przez najbliższych, a opiekunowie mogą nie uświadamiać sobie lub wypierać potrzebę zapewnienia zewnętrznego wsparcia.

#### Elementy procesu decyzyjnego odbiorcy:

- z uwagi na złożone (w tym czasochłonne i zbiurokratyzowane) procedury dotyczące opieki i rehabilitacji, korzystaniu przez odbiorców z oferty w tym zakresie mogą towarzyszyć trudności, w związku z czym przedsiębiorstwa (w tym społeczne) mogą podejmować próby zapewnienia informacji / poradnictwa w kwestiach gdzie i jak szukać wsparcia (w tym w sytuacjach nagłych), jak załatwiać sprawy w instytucjach (zgodnie z obowiązującymi procedurami),
- potrzeba również odpowiednio wczesnej informacji i promocji w grupie osób zainteresowanych, umożliwiające także udział w naborze do placówki (jednocześnie instytucja może prowadzić działania informacyjne w tym zakresie). Pod rozwagę trzeba wziąć realność planowania nowego podmiotu i rekrutowanie dzieci z dotychczas funkcjonujących placówek,
- mając na względzie, że dla odbiorcy będą miały znaczenie zwłaszcza cechy usługi, w tym postrzegana ich wartość), zaś niekoniecznie priorytetowy będzie status podmiotu jako przedsiębiorstwa społecznego, potrzeba rozpatrywać wśród konkurentów zarówno podmioty społeczne, jak i biznesowe (o zakorzenionych,

trwałych podstawach działalności), również osoby w „szarej strefie” (swoistą konkurencją stanowi też praca za granicą),

- dla pozyskiwania klienta przy komercyjnych usługach ważny będzie marketing relacyjny (też tzw. marketing szeptany), którego podstawę stanowi postrzeganie / ocena podmiotu oraz wartości jaką zapewniają świadczone usługi. Tymczasem pomysłodawcy mogą, jak wynika z badań prowadzonych na potrzeby powstawania modeli przedsiębiorstw społecznych, pomniejszać wagę oddziaływania konkurencji i złożoności procesu pozyskiwania odbiorców usług społecznych.

#### Kadra przedsiębiorstwa społecznego:

- kluczowym zasobem przedsiębiorstwa społecznego będzie jego zróżnicowana kadra (w sytuacji gdy podejmowane aktywności są w znacznym stopniu pracochłonne), o umiejętnościach, kwalifikacjach / kompetencjach i doświadczeniu niezbędnych do inspirowania, koordynowania wykonywania usług,
- pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolu udzielają uczniom nauczyciele, wychowawcy grup wychowawczych oraz specjaliści wykonujący w przedszkolu zadania z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej, w szczególności psycholog, pedagog, logoped, doradcy zawodowi i terapeuci pedagogiczni („specjaliści”)<sup>18</sup>,
- pomoc psychologiczno-pedagogiczna jest udzielana w przedszkolu podczas bieżącej pracy z uczniem oraz przez zintegrowane działania nauczycieli i specjalistów, a także w formie<sup>19</sup>:
  - 1) zajęć rozwijających uzdolnienia,

<sup>18</sup> § 4 ust. 2 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

<sup>19</sup> § 6 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

- 2) zajęć specjalistycznych: korekcyjno-kompensacyjnych, logopedycznych, rozwijających kompetencje emocjonalno-społeczne oraz innych zajęć o charakterze terapeutycznym,
- 3) zindywidualizowanej ścieżki realizacji obowiązkowego rocznego przygotowania przedszkolnego,
- 4) porad i konsultacji.

Jest ona też udzielana rodzicom uczniów i nauczycielom w formie porad, konsultacji, warsztatów i szkoleń<sup>20</sup>,

- występują wysokie oczekiwania odnośnie umiejętności kadry w zakresie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej – do zadań nauczycieli i specjalistów w przedszkolu należy w szczególności:

- 1) rozpoznawanie indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych uczniów;
- 2) określanie mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań i uzdolnień uczniów;
- 3) rozpoznawanie przyczyn niepowodzeń edukacyjnych lub trudności w funkcjonowaniu uczniów, w tym barier i ograniczeń utrudniających funkcjonowanie uczniów i ich uczestnictwo w życiu przedszkola, szkoły lub placówki;
- 4) podejmowanie działań sprzyjających rozwojowi kompetencji oraz potencjału uczniów w celu podnoszenia efektywności uczenia się i poprawy ich funkcjonowania;
- 5) współpraca z poradnią w procesie diagnostycznym i postdiagnostycznym, w szczególności w zakresie oceny funkcjonowania uczniów, barier i ograniczeń w środowisku utrudniających funkcjonowanie uczniów i ich uczestnictwo w życiu przedszkola, szkoły lub placówki oraz efektów działań podejmowanych w celu poprawy funkcjonowania ucznia oraz planowania dalszych działań<sup>21</sup>.

Prowadzą oni w szczególności obserwację pedagogiczną mającą na celu wczesne rozpoznanie u dziecka dysharmonii rozwojowych i podjęcie wczesnej interwencji, a w przypadku dzieci realizujących obowiązkowe roczne przygotowanie przedszkolne – obserwację pedagogiczną zakończoną analizą i oceną gotowości dziecka do podjęcia nauki w szkole (diagnoza przedszkolna)<sup>22</sup>,

- koniecznym warunkiem zapewnienia właściwego wsparcia uczniom objętym kształceniem specjalnym jest zatrudnienie odpowiednio przygotowanych nauczycieli i specjalistów z przygotowaniem w zakresie pedagogiki specjalnej, zgodnej z rodzajem niepełnosprawności ucznia – dyrektor przedszkola zapoznaje się z treścią orzeczenia, dokonuje analizy potencjału kadrowego, a następnie decyduje o zatrudnieniu osób, aby zrealizować zalecenia w orzeczeniu zgodnie z potrzebami ucznia,
- wymagane jest dodatkowe zatrudnienie nauczycieli i/lub pomocy nauczycieli posiadających kwalifikacje z zakresu pedagogiki specjalnej w celu współorganizowania kształcenia, z uwzględnieniem realizacji zaleceń zawartych w orzeczeniu o potrzebie kształcenia specjalnego<sup>23</sup>,
- dostępność wsparcia w przedszkolach / punktach przedszkolnych zależy od kadry, zapewniającej zajęcia (w tym rehabilitację). Potrzeba odpowiednich pracowników, konieczne jest z ich strony długie kształcenie i zgłębianie wiedzy, jak również wykazywanie predyspozycji do pracy z małymi dziećmi. Często nieodzowne w przypadku przedsiębiorstwa społecznego pozyskanie specjalistów (w tym rehabilitantów)

---

zacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

<sup>22</sup> § 20 ust. 2 tego Rozporządzenia.

<sup>23</sup> Zapisy § 7 ust. 1, 2, 4 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym.

---

<sup>20</sup> § 6 ust. 5 tego Rozporządzenia.

<sup>21</sup> § 20 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organi-

- już z kompetencjami (aniżeli ich kształcenie) wymaga dobrej znajomości lokalnego rynku pracy,
- działania animacyjne i integracyjne są specyficzne pod względem sposobu i czasu realizacji, stąd rozważyć trzeba możliwości godzenia ich z podstawową działalnością, w tym czy już zaangażowany personel będzie zainteresowany takimi dodatkowymi zadaniami,
  - rynek pracy charakteryzuje duża złożoność (w sytuacji dużego zasobu osób nieaktywnych zawodowo, części osób korzystających ze świadczeń socjalnych, pracujących za granicą, w „szarej strefie” lub opiekujących się osobą w rodzinie, podejmowania opieki przez osoby z zagranicy), a jednocześnie w sytuacji niskich wynagrodzeń w usługach społecznych i edukacyjnych,
  - w związku z tworzeniem miejsc pracy wartościowe jest podejmowanie współpracy z Ośrodkami Wsparcia Ekonomii Społecznej, a także rozpatrywanie m.in. częściowej refundacji wynagrodzeń ze środków publicznych tj. np.: Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Powiatowego Urzędu Pracy.

### Wybrane aspekty podejmowania współpracy z interesariuszami:

- za priorytetowy sposób realizacji działań prointegracyjnych i antidyskryminacyjnych uznaje się wzmocnienie realizacji kształcenia specjalnego w formie włączającej (ogólnodostępnej lub integracyjnej)<sup>24</sup>. Znaczenie dla funkcjonowania dziecka i zaspokojenia wielu potrzeb ma

podejmowanie dotychczasowej aktywności, której elementem jest kontakt z rówieśnikami,

- przedszkole, w związku z realizacją zadań, w tym m.in. integracji dzieci / uczniów ze środowiskiem rówieśniczym, powinno zadbać o budowanie partnerskich, podmiotowych relacji między uczestnikami szkolnego życia. Elementem planowania w tym zakresie mogą być odpowiednie zasady, procedury (w ramach np.: programu wychowawczo-profilaktycznego),
- przedszkole organizuje i udziela pomoc psychologiczno-pedagogiczną we współpracy z<sup>25</sup>:
  - 1) rodzicami uczniów,
  - 2) poradniami psychologiczno-pedagogicznymi,
  - 3) placówkami doskonalenia nauczycieli,
  - 4) innymi przedszkolami, szkołami i placówkami,
  - 5) organizacjami pozarządowymi oraz innymi instytucjami i podmiotami działającymi na rzecz rodziny, dzieci i młodzieży,
- jeżeli orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego zaleca kształcenie dziecka w przedszkolu specjalnym, w przedszkolu ogólnodostępnym lub integracyjnym, to odpowiednią formę kształcenia, na wniosek rodziców, zapewnia jednostka samorządu terytorialnego właściwa ze względu na miejsce zamieszkania dziecka, do której zadań własnych należy prowadzenie przedszkoli<sup>26</sup>,
- znaczenie w planowaniu i realizacji wielu działań ma współpraca międzysektorowa, która umożliwia spojrzenie na problemy z różnych perspektyw, co prowadzi do lepszego dopasowania rozwiązań do zdiagnozowanych problemów, zgodnie z zasobami i kompetencjami podmiotów. Co warto podkreślić, metodyczne podejście do współpracy, w oparciu o racjonalne przesłanki, zapewnia podstawy dla bu-

<sup>24</sup> M.in. w przypadku dzieci niepełnosprawnych posiadających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, wychowanie i opiekę organizuje się w integracji z uczniami pełnosprawnymi w placówce najbliższej miejsca zamieszkania ucznia niepełnosprawnego. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym.

<sup>25</sup> § 4 ust. 2 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

<sup>26</sup> Art. 127 ust. 14 ustawy Prawo oświatowe.

- dowania koncepcji współpracy korzystnej społecznie i ekonomicznie (formalizuje współpracę, ale też nadaje jej strukturę i trwałość),
- ważne dla realizacji modeli wiązek usług mają relacje z interesariuszami, w szczególności z samorządami i ich jednostkami organizacyjnymi, którzy docelowo mogą być ważnymi zleceńdawcami usług społecznych, pozwalającymi na zapewnienie stałości działań (przedsiębiorstwo uczestniczy w realizacji zadań samorządu),
  - mechanizmy umożliwiające współdziałanie szerokiego kręgu podmiotów i oparte na partnerstwie samorządów z udziałem przedsiębiorstw społecznych (w tym pozyskiwania środków publicznych) są w większości sytuacji znacznie sformalizowane (specjalistyczne), wymagają dobrej znajomości zasad i procedur postępowania w różnych trybach (przede wszystkim zgodnie z Prawem Oświatowym, ewentualnie też Prawem zamówień publicznych, Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie),
  - zasady współpracy przedsiębiorstw społecznych z interesariuszami, w tym z administracją publiczną mogą być formułowane również z uwzględnieniem dorobku zarządzania publicznego, nauk o organizacji i zarządzaniu, a także zgodnie z koncepcjami modeli współpracy, o charakterze zarówno ogólnym (uniwersalnym), jak i szczegółowym (odnoszących się zarówno do obszarów tematycznych świadczenia usług, jak i do form współpracy). Przydatne jest wypracowywanie nowych lub korzystanie z istniejących standardów usług i współpracy między publicznymi podmiotami działającymi w zakresie ww. usług,
  - funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych sprzyjają ukształtowane w środowiskach lokalnych ramy współpracy z instytucjami publicznymi, jak również możliwości świadczenia usług komercyjnie (w tym bardziej dochodowych, zapewniających relatywnie wyższą marżę zysku dla przedsiębiorstwa społecznego),

- w inicjowaniu współpracy znaczenie ma zwłaszcza zidentyfikowanie przez samorząd roli ekonomii społecznej, w tym korzyści z nią związanych, a także poszczególnych podmiotów ekonomii społecznej już działających lub zamierzających działać w lokalnym środowisku<sup>27</sup>.

### **Rola Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w modelu:**

- wyzwania w podejmowaniu i prowadzeniu działalności przez przedsiębiorstwa społeczne, szczególnie zwiększania ich profesjonalizacji, wyznaczają ważną rolę podmiotów systemu wsparcia ekonomii społecznej, w tym Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej,
- doceniając znaczenie inicjatyw oddolnych, opartych na wysiłkach integrujących grupy osób wokół problemów społecznych, dostrzegamy w praktyce doradczej Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej znaczenie doradztwa w zakresie pomysłu biznesowego (opracowywania rozwiązania, aby powstał pomysł racjonalny), a także w związku z organizowaniem i prowadzeniem działalności (zarówno w zakresie planowania, jak i realizacji przedsięwzięcia),
- pomysły na przedsięwzięcia potrzeba rozpatrywać z perspektywy potencjału koncepcyjnego (dostosowania pomysłu, w tym założeń) oraz wykonawczego (realizacyjnego) – oba aspekty mają znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia, przy czym jeśli jest możliwe doprecyzowanie („dopracowanie”) koncepcji przy wsparciu doradczym, to zapewnienie zdolności do realizacji pozostaje w znacznej mierze w gestii pomysłodawcy.

<sup>27</sup> Szeroki zakres aktywności upowszechniających w tym zakresie będzie zwykle poza sferą działań danego przedsiębiorstwa społecznego (zaś w gestii m.in. Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej), jednakże dobre praktyki (przykłady) funkcjonujących podmiotów, dostępne zarówno lokalnie, jak i z innych gmin, również mogą zachęcać do rozważania możliwości współpracy.



## PODSTAWY FINANSOWE WIĄZKI USŁUG

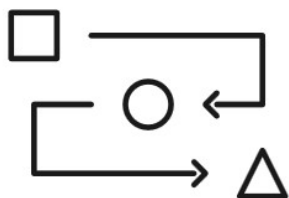
### Montaż finansowy (wybrane aspekty):

- planując rozwój przedsiębiorstw społecznych trzeba uwzględnić, że cele społeczne nie będą możliwe do zrealizowania bez zapewnienia efektywności ekonomicznej. W związku z tym szczególnie ważne jest rozpatrywanie źródeł finansowania przedsięwzięcia (w zakresie kwestii kto, kiedy i w jaki sposób jest w stanie zapłacić za usługi), a także możliwości pozyskiwania wsparcia finansowego oraz niefinansowego,
- zapewnienie płynności finansowej działań przedsiębiorstwa społecznego wymaga w szczególności oceny możliwości uzyskiwania wpływów w związku z realizowanymi działaniami (zapewnienia zbieżności wpływów z wydatkami), zwłaszcza z uwagi na przesunięcie w czasie podczas rozpoczynania przedsięwzięcia zdolności (potencjału) do świadczenia usług oraz do pozyskiwania odbiorców na nie,
- model dopuszcza – zależnie od potrzeb, warunków i możliwości występujących w społecznościach lokalnych – mieszany model finansowania, obejmujący częściowe finansowanie publiczne, częściowo komercyjne (samofinansowanie z opłat odbiorców – klientów),
- dla określenia przez przedsiębiorstwa społeczne możliwości, z których mogą skorzystać, dopasowania dostępnych opcji pod względem stabilności finansowej pomocna jest – z doświadczenia doradczego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej – analiza scenariuszy postępowania (obejmujących różne opcje, zgodnie z możliwościami w lokalnym środowisku).

### Finansowanie publiczne (wybrane aspekty):

- wyzwaniem jest gospodarowanie (zarządzanie) wydatkami, zwłaszcza w sytuacji podejmowania realizacji usług o wysokiej specjalizacji / unikatowości (a w konsekwencji – potrzebnej dużej specjalizacji kadry, sprzętu, materiałów itp.). Równocześnie, zwykle znaczny czynnik kosztowy stanowi zapewnienie infrastruktury (budynku / lokalu) na potrzeby świadczenia usług,
- system świadczenia usług społecznych istotnie opiera się na środkach publicznych, o uregulowanych prawnie zasadach pozyskiwania, zaspokajających najbardziej priorytetowe potrzeby: w zakresie finansowania znaczenie ma pozyskiwanie dotacji na dziecko z niepełnosprawnością objęte wychowaniem przedszkolnym, w dalszym zakresie komercyjne świadczenie części usług,
- organy prowadzące uzyskują subwencję na pokrycie wydatków związanych z działalnością (realizacją zadań określonych w art. 10 ustawy Prawo oświatowe), z uwzględnieniem zasad w Ustawie z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych,
- środki finansowe na organizację pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach przekazywane są jednostkom samorządu terytorialnego w kwocie subwencji oświatowej przypadającej na jednego ucznia przeliczeniowego,
- wydatki związane z kształceniem uczniów posiadających orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego, np. wynagrodzenie specjalistów zatrudnionych w szkole, powinny być sfinansowane ze środków przeznaczonych na realizację zadań wymagających stosowania specjalnej organizacji i metod pracy dla dzieci i młodzieży,
- przedszkole z posiadanych środków jest zobowiązane zapewnić uczniom posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego realizację zaleceń zawartych w orzeczeniu, przy uwzględnieniu warunków do nauki, sprzę-

tu specjalistycznego i środków dydaktycznych, odpowiednich ze względu na indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne dzieci lub uczniów<sup>28</sup>. Jest też zobowiązane do organizacji zajęć specjalistycznych z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej, a także inne zajęcia odpowiednie ze względu na indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne uczniów, w szczególności zajęcia rewalidacyjne.



### PRZYKŁADOWE KROKI W PLANOWANIU PRZEDSIĘWZIĘCIA

- rozpoznanie sytuacji w konkretnym środowisku lokalnym – potrzeba sprawdzić co i w jaki sposób jest realizowane lokalnie przez różne instytucje w zakresie wsparcia, aby ocenić funkcjonowanie systemu (w tym charakterystykę uwarunkowań do działania, m.in. głównych podmiotów i ich działań, możliwości współpracy o różnej postaci), określić możliwe obszary aktywności<sup>29</sup>,
- określenie czy będzie faktyczne i realne zapotrzebowanie na usługi, którego elementem będzie współtworzenie / konsultacja działań wśród instytucji, organizacji oraz w grupie docelowej, co pozwoli lepiej zrozumieć motywa-

cje, sposoby postępowania (można przeprowadzić analizę lokalnego otoczenia funkcjonowania danej osoby):

- możliwe jest skontaktowanie się z instytucjami (tam gdzie potrzebne), przejście do liderów lokalnych, do osób z grup docelowych, mając na względzie konieczność skonfrontowania zamierzeń z wynikami diagnozy,
- przejście ze wstępną koncepcją (opracowaniem propozycji) działalności, z przygotowanym produktem, wiązką, pozwoli na porozmawianie na temat szans, zagrożeń (SWOT), aby dowiedzieć m.in. czego odbiorcy oczekują od usługi, czego obawiają (m.in. czy usługa nie naruszałaby poczucia bezpieczeństwa osób korzystających), czy odbiorcy skorzystaliby z usług, jeśli byłaby odpłatna (o gotowość i poziom odpłatności),
- zbadanie potencjału organizacyjnego – czy podmiot chętny do podejmowania działań w obszarze usług społecznych ma lub może wykazać (zgromadzić) odpowiedni potencjał zasobów, zdolności potrzebnych do wdrożenia / realizacji zakładanych usług<sup>30</sup>,
- sprawdzenie potrzeb podmiotu w związku z utworzeniem wiązki usług z perspektywy zakupu środków trwałych, wyposażenia, zapewnienia infrastruktury (również przy współpracy z podmiotami lokalnymi), a także kadry (wraz z określeniem czy potrzeba dokapitalizowania działalności),
- określenie założeń montażu finansowego, z uwzględnieniem możliwości pozyskiwania wsparcia (dofinansowania), a także w powiązaniu z oceną możliwości (w tym czasu) uzyskiwania przychodów w związku z realizowanymi działaniami,
- określenie potencjału współpracy z różnorodnymi podmiotami, w tym z samorządem lokal-

<sup>28</sup> § 5 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym.

<sup>29</sup> Przykładowo, odmienne uwarunkowania mogą dotyczyć środowisk wiejskich, miejskich, dużych miast, wiejskich pod dużymi miastami.

<sup>30</sup> Kultura organizacyjna określa praktyczny wymiar funkcjonowania podmiotów, w tym możliwości wprowadzania modeli, stąd dokonanie oceny dotychczasowego stanu organizacji jest nieodzowne.

nym pod względem możliwości korzystania ze środków publicznych (przeprogramowania środków samorządowych), a jednocześnie dostępności wsparcia niefinansowego itp.,

- stwierdzenie w sytuacji rozważania współpracy z samorządem poprzez realizację zadań publicznych m.in.:
  - jaka jest specyfikacja warunków zamówienia lub w zakresie konkursów ofert, kto jest ich realizatorem,
  - (jakościowo, poprzez rozmowę) czy samorząd jest zadowolony ze zrealizowanych zadań, co pozwoliłoby zyskać zielone światło na współpracę,
  - czy można rozważyć współpracę, której elementem byłyby społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne,
  - niezależnie od wcześniejszych kroków, potrzeba rozpatrzyć możliwość pozyskania klientów komercyjnych (zdolnych do zapłaty za realizację usług),
- rozpoznanie jak wdrożyć działania w sposób efektywny, z perspektywą ich realizacji długofalowo (z rozważeniem kwestii czy uda się zakorzenić je w działaniach organizacji oraz w lokalnej społeczności?).



## DODATEK: METODYCZNE PODSTAWY OPRACOWANIA MODELI

### Przesłanki opracowania modeli:

- modele (w tym model przedstawiony powyżej) powstały na rzecz zapewnienia rozwoju efektywnie realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne (dostępnych, dobrej jakości) usług

publicznych, zgodnie z kierunkiem interwencji „Poprawa dostępności do usług, w tym społecznych i zdrowotnych” (w obszarze „Spójność społeczna”), wskazanym w „Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku (z perspektywą do 2030 r.)” i zakładającym w szczególności:

- „wsparcie deinstytucjonalizacji opieki nad osobami niesamodzielnymi, możliwie szeroki rozwój usług środowiskowych (opiekuńczych oraz asystenckich), a także wsparcie rodziny i opiekunów faktycznych w pełnieniu ich roli opiekuńczo – wychowawczej”,
- wśród postulowanych działań dla realizacji kierunku m.in. „Włączanie obywateli i podmiotów ekonomii społecznej (w tym organizacji pozarządowych) w realizację usług społecznych na rzecz osób niesamozależnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym”,
- rozwój usług socjalnych i zdrowotnych przyczynia się do wzmocnienia europejskiego modelu społeczeństwa, usługi te mają zasadnicze znaczenie dla wsparcia walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym, przy czym powinny być rozwijane w odpowiedni sposób, aby były przystępne cenowo, dostępne i dobre jakościowo<sup>31</sup>,
- modele wpisują się w założenia ekonomii społecznej (określone szczegółowo w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej), odpowiadają na nowe wyzwania związane ze zmianą struktury demograficznej społeczeństwa i wychodzą naprzeciw potrzebom lokalnej społeczności,
- zidentyfikowanie, przygotowanie i pilotażowe wdrożenie modeli odzwierciedla identyfikowaną

<sup>31</sup> Zob. Rezolucję Parlamentu Europejskiego z 13 marca 2019 r. w sprawie europejskiego semestru na rzecz koordynacji polityki gospodarczej: zatrudnienie i aspekty społeczne w rocznej analizie wzrostu gospodarczego na 2019 r., wersja internetowa znajduje się pod adresem [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0202\\_PL.html](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0202_PL.html)



- współcześnie potrzebę zwiększania profesjonalizacji i budowy potencjału przedsiębiorstw społecznych w świadczeniu kompleksowych usług na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w szczególności osób starszych (powyżej 60. roku życia), osób z niepełnosprawnościami i niesamodzielnych oraz ich rodzin,
- proces ten wzmocni metodycznie i narzędziowo przedsiębiorstwa społeczne w sytuacji wzrastającej obecności tematyki usług społecznych (w tym opiekuńczych) w dyskursie publicznym, zwiększania zaangażowania stron w poszukiwanie rozwiązań dotyczących usług społecznych, a także w coraz lepszą ich dostępność w systemie wsparcia, czemu sprzyjają zarówno działania systemowe na różnych szczeblach (w tym pomoc finansowa państwa), jak i inicjatywy oddolne, oparte na lokalnym potencjale / kapitale społecznym (również na zdolności do samoorganizacji),
  - modele pozwalają rozpatrzyć fundamentalne kwestie obejmujące istotę pomysłu biznesowego, jego odbiorców, znajomość uwarunkowań (realiów) działania w danym zakresie, ze zwróceniem uwagi na te aspekty, które mogą być ryzykowne. Modele mogą ułatwić weryfikację czy pomysł został opracowany w sposób metodyczny (na podstawie odpowiedniej ścieżki), z zachowaniem przezorności w zakresie rozpatrywania kluczowych czynników (realiów) stanowiących zwłaszcza wyzwanie (słabość / zagrożenie powodzenia) przedsięwzięcia, mając na względzie m.in. zasadność, realność (w tym spójność) i wykonalność (w tym opłacalność),
  - koncepcje modeli zawierają rekomendacje oparte na doświadczeniach i obserwacjach, jednakże mimo iż – dla zapewnienia łatwości odbioru – modele mają (gdy to możliwe) stosunkowo prostą strukturę i mało unikatowych elementów, to nie zakładają one szybkiej recepty (przepisu) na osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa społecznego, zaś informacje w modelach nie powinny być traktowane jako uniwersalne, do niejako mechanicznego, bezrefleksyjnego zastosowania, ale jako przesłan-

kę dla przemysłanego (z uwagi na kontekst funkcjonowania) inspirowania się i poszukiwania adekwatnych (dostosowanych) rozwiązań,

- lokalne systemy charakteryzuje różnorodność potrzeb pod względem rodzaju, przyczyn i specyfiki problemów doświadczanych przez grupy docelowe, a także zróżnicowanie uwarunkowań społecznych, gospodarczych i kulturowych, co ogranicza do pewnego stopnia możliwości uniwersalnego skwantyfikowania i scharakteryzowania potrzeb (*a priori*) w środowiskach lokalnych oraz stworzenie modelu działań z jednym układem elementów struktury wiązek (pakietów) usług, dopasowanym do każdej specyfiki,
- przedsiębiorstwa społeczne obejmują różnorodne formy organizacyjno-prawne, w jakich mogą się przejawiać, są objęte specyficznymi regulacjami prawnymi, standardami, normami i wartościami odnośnie sposobu powstawania, funkcjonowania, przekształcania, likwidowania: niezasadne jest przyjmowanie *a priori* w modelach jednego, uniwersalnego wzorca metod i form organizacyjno-prawnych właściwych ekonomii społecznej, stąd każdorazowo potrzeba rozważenia organizacji rozwiązań m.in. ze względu na lokalny kontekst i powiązania ze strukturami samorządu terytorialnego (podstawy te są wspomniane w modelach tylko gdy to konieczne i w zakresie niezbędnym dla interpretacji modelu),
- odpowiedzialność za pomysł biznesowy pozostaje po stronie jego pomysłodawcy, który decyduje jak go ukształtować i co wziąć z danego modelu, przy czym powinien posiadać wiedzę merytoryczną (specjalistyczną) odnośnie obszaru tematycznego, odpowiada za prawdziwość założeń (do czego podstawą jest wstępna znajomość mechanizmów świadczenia usługi, a także społeczności), zdolność do angażowania zasobów i organizowania działalności.

#### Podstawy koncepcyjne prac nad modelami:

- prace nad modelami odpowiadają na potrzeby dotyczące zapewnienia analizy, syntezy, sys-

tematykacji i generalizacji w związku z doświadczeniami i dorobkiem podmiotów ekonomicznej w świadczeniu usług społecznych i rozwoju lokalnego, z punktu widzenia istniejących dobrych praktyk (możliwych do wykorzystania inspiracji dla dalszych działań), ale również z uwzględnieniem wyzwań, problemów, słabości, zagrożeń jako przyczyn sukcesów i trudności. Doświadczenia w rozwiązywaniu problemów społecznych mogą przyjmować postać modeli, stanowiących zbiór schematów działania, odpowiadających na problemy poprzez zaproponowanie dostosowanych rozwiązań. W ten sposób nie trzeba odkrywać na nowo podstawowych założeń, ale rozumowanie można oprzeć na fundamencie dotychczasowej wiedzy i praktyki,

- zrealizowano proces opracowania ogólnego przypadku, przejawiającego ważny zakres typowych właściwości przypadków szczegółowych, ze względu na podobieństwa w warunkach, problemach, podejściach itp. (z wykorzystaniem danych, wiedzy, introspekcji i ocen uczestników procesu budowania modelu), pozwalającego na tej podstawie odtwarzać wewnętrznie spójne wzorce i struktury,
- ważnym elementem podjętych działań była identyfikacja czynników (w tym polityk, mechanizmów) o zasięgu ogólnosystemowym, które mogą wpływać na funkcjonowanie i wydajność organizacji. W sytuacji gdy wiele procesów odbywa się równocześnie, ich przebieg może być zróżnicowany w konkretnych środowiskach, zaś przedsiębiorstwa społeczne potrzebują analizy i oceny jak dotychczasowe oraz planowane działania wpisują się w funkcjonowanie lokalnego systemu (środowiska) świadczenia usług społecznych,
- została podjęta analiza konfiguracji elementów systemu świadczenia usług społecznych i rozwoju lokalnego (w celu zrozumienia dynamiki systemu i podstaw poprawy sprawności funkcjonowania podmiotów), aby określić zasadne i realne inicjatywy (wiązki usług) potrzebne do poprawy stanu systemu. W szczególności do-

konano przeglądu dotychczasowych polityk i procedur dotyczących usług społecznych oraz rozwoju lokalnego, z uwzględnieniem zależności między uczestnikami w różnych wymiarach (w tym społecznym i ekonomicznym) oraz ze względu na takie czynniki jak m.in.: cechy mechanizmu decyzyjnego, cechy otoczenia, postawy interesariuszy, wpływające na skalę zmienności stanu lokalnego układu powiązań,

- zakładając, że skuteczność wypracowanego produktu (danego modelu) będzie tym większa, im bardziej będzie on dostosowany do potrzeb grup docelowych, stąd na potrzeby opracowywania modeli podjęto proces twórczego projektowania z uwzględnieniem współpracy międzysektorowej, zgodnie z zasadą empowermentu (założono, że osoby uczestniczące w pracach nad modelami mają doświadczenie w zakresie pomysłów biznesowych, w tym w ich organizowaniu, a także w analizie i ocenie, z kolei zaangażowanie wielu osób i instytucji wpływa na zwiększenie poczucia współodpowiedzialności grup docelowych za powodzenie modeli),
- wnioskowanie zostało zrealizowane z uwzględnieniem triangulacji metod badawczych i objęło:
  - analizę desk research, dotyczącą prac i rozwiązań w obszarze usług skierowanych do osób niepełnosprawnych i niesamodzielnych, osób 60+ i ich rodzin i zadań użyteczności publicznej w obszarze rozwoju lokalnego,
  - studia przypadków (10 szt.),
  - kompleksową ekspercką diagnozę potrzeb,
  - sesje design thinking (5 sesji),
- zwłaszcza proces design thinking pokazał szczególnie duże zorientowanie osób na podejmowanie przedsięwzięć o charakterze projektowym, opartym na zewnętrznym dofinansowaniu zwłaszcza z funduszy Unii Europejskiej, które kompleksowo, często innowacyjnie, podchodziłyby do identyfikowanych problemów i zapewniałyby rozwiązanie całościowe. Tymczasem założeniem modeli wiązek usług jest

- powstawanie i wzmacnianie inicjatyw, o solidnych podstawach finansowych (opłacalnych ekonomicznie), zdolnych do pozyskiwania środków względnie ciągle i lokalnie (publicznych i/lub prywatnych), z perspektywami kontynuacji (trwałości), nie zaś jako jednorazowe przedsięwzięcie. W tym zakresie za zasadne można postrzegać oddolne, długofalowe integrowanie lokalnej społeczności (osób i podmiotów) wokół tematyki problemowej,
- zasada empowermentu będzie stosowana podczas wdrażania (testowania) modeli, gdzie użytkownik modelu może przejść od przypadku ogólnego (modelowego) do docelowego, co zapewni szansę na skuteczną weryfikację możliwości ich zastosowania w specyficznych warunkach realizacji (m.in. prawnych, organizacyjnych, finansowych, instytucjonalnych, rynku pracy), a następnie doprecyzowanie zasad praktycznego zastosowania dzięki wzmocnieniu odporności na zróżnicowane czynniki otoczenia, w czym znaczenie będą miały analizy skutków działań, w tym zgłaszane uwagi i rekomendacje uczestników wdrażania.
- Zakres opracowań merytorycznych:**
- opisy modeli mogą uwzględniać – w zakresie zależnym do potrzeb – zagadnienia pojęciowe (definicje), charakterystykę kluczowych użytkowników i odbiorców, potrzeby funkcjonalne podmiotów (w tym obszary wymagające wsparcia), architekturę systemu wsparcia (realizowane przez system funkcje, opisy kluczowych aktywności – rozwiązań odpowiadających potrzebom podmiotów systemu, podstawowe procedury przepływu zasobów w związku z dostarczaniem usług), elementy w postaci kroków wdrożeniowych, opisu ścieżki inicjowania i rozwoju przedsięwzięcia, standardów funkcjonowania i zaleceń, źródeł finansowania i pozyskiwania środków na realizację usług społecznych<sup>32</sup>,

- podręczniki wdrożeniowe obejmą wypracowane standardy, procedury oraz narzędzia, przy czym:
  - standardy oznaczają wypracowane i uzgodnione konkretne kryteria, zasady, warunki, pożądane i rekomendowane wzorce i/lub cechy funkcjonowania (postępowania),
  - procedury – uzgodnione opis przebiegu procesu, stanowiące określenie sposobu działania, rozwiązania, postępowania (lub grupy działań), zaprezentowane „krok po kroku”. Procedury zapewniają zgodność przebiegu danego procesu z uzgodnionymi standardami, są one dostępne i stosowane przez grupę konkretnych użytkowników,
  - narzędzia – metody, techniki, przykłady, metody, wzory dokumentów, scenariusze, kwestionariusze, dobre praktyki dedykowane i możliwe do zastosowania zależnie od potrzeb i możliwości przez zainteresowanych użytkowników lub grupę odbiorców,
- podręczniki wdrożeniowe będą opracowywane i uzupełniane sukcesywnie w procesie testowania w sposób uwzględniający w zakresie odpowiednim do uwarunkowań:
  - wiedzę, która nie podlega w dużym stopniu kodyfikacji, a w konsekwencji – łatwemu powieleniu, a wiąże się często z doświadczeniem osób podejmujących zmiany w organizacjach oraz bieżące działania na tej podstawie,
  - proces uczenia się organizacji, zapewniający określenie potrzeb organizacji i koniecznego charakteru zmian dotychczasowych działań, z uwzględnieniem uwarunkowań funkcjonowania otoczenia i podejmowania współpracy, a jednocześnie przyswojeniu / zastosowaniu wiedzy w organizacjach,

---

cial care – Diego Naive, BR; rehabilitation – Nithinan Tatah, TH; people group – hafiudin; Mission – Justin Blake, US; Parade – Andrei Yushchenko; directory – priyanka, IN; System Integration – Vectors Market; Planning – Aneeqe Ahmed; performance – Alice Design; optimization – H Alberto Gongora, CO; methodologies – Ralf Schmitzer, DE; design – Jim Slatton, US.

<sup>32</sup> Skorzystano z ikon w serwisie thenounproject.com: elderly care, baby care – autor: Adrien Coquet, FR; so-

- mając na względzie powyższe, wyzwaniem w zakresie upowszechniania i wdrażania modeli jest sprawny przepływ wiedzy nieskodyfikowanej (związanej zwłaszcza z doświadczeniem i umiejętnościami, wiedzą osobistą), który w różnych przypadkach powinien następować szczególnie poprzez bezpośredni kontakt, służący inspirowaniu podmiotów i osób do aktywności. Może temu sprzyjać m.in. budowanie potencjału eksperckiego, zdolności doradczych celem zapewnienia potencjału do przekazywania wiedzy zainteresowanym osobom i podmiotom.